



*Н. П. Макаркин, О. Б. Томилин*

## МИССИЯ УНИВЕРСИТЕТА

•

*N. P. Makarkin, O. B. Tomilin*

### Mission of the university

The place and importance of an organization's mission within the system of effective administration is considered. The instance of defining the mission of the Mordovian State University on the basis of methods of the management theory is given in the following article.

Принцип автономии высших учебных заведений, заложенный Федеральными законами «Об образовании» и «О высшем и послевузовском образовании», открыл для теории и практики управления новое поле неосвоенной деятельности. Реализация этого принципа порождает ряд проблем, разновеликих по масштабу и специфичных по областям приложения. При внимательном рассмотрении можно обнаружить, что источником всех проблем является необходимость создания системы управления, обеспечивающей эффективные самостоятельные действия в приращении и эффективном расходовании ресурсов вуза в условиях ограниченного бюджетного финансирования.

Время, прошедшее с момента принятия указанных Федеральных законов, безусловно, не прошло даром для высших учебных заведений в решении этой задачи. Проведены те или иные институциональные изменения в управлении, начал накапливаться опыт профессиональной менеджерской работы. Осознание необходимости эффективного управления, как значительного внутреннего ресурса, явственно отражается в проблематике большого числа научно-практических конференций, состоявшихся в последние годы в российской высшей школе.

Анализ материалов, представленных на этих конференциях, позволяет сделать некоторые общие заключения. Во-первых, глубина решения задачи создания эффективного управления в различных высших учебных заведениях различна. Во-вторых, проблема создания эффективного управления еще далеко себя не исчерпала. В-третьих, достигнутый уровень эффективности управления высшим учебным заведением в значительной степени определяется «давлением» внешней среды, уровнем конкуренции на рынке производителей образовательных услуг. В-четвертых, для подавляющей части вузов можно отметить недостаточный уровень практического освоения теории управления организацией, как хозяйствующего субъекта рыночной экономики. Эти обстоятельства акцентируют содержание настоящей статьи на некоторых вопросах теории управления и способах их практического решения.

Как следует из теории управления организацией, важнейшим элементом, обеспечивающим ее эффективную деятельность, является стратегическое планирование и, соответственно, стратегическое управление. При централизованном планировании деятельности высшего учебного заведения необходимость самосто-



тельного стратегического планирования просто отсутствовала. Изменение условий и правил функционирования вуза вывело освоение стратегического планирования в ряд первоочередных задач.

Стратегический менеджмент, доказавший в последние десятилетия свою эффективность в бизнесе, представляет собой систему управления, жестко адаптированную к основным характеристикам современного рынка и условиям его функционирования. Отличительными особенностями состояния современного рынка (внешней среды) являются, с одной стороны, значительный рост количества деятельных бизнес-единиц (дисперсия деятельной сферы общества) и, с другой, — существенное уменьшение «времени жизни» их ассоциирующих валентных связей (скорость изменений внешней среды). Увеличение количества бизнес-единиц делает генерируемые ими сигналы о собственном состоянии слабыми. Естественно, что в таких условиях возможна только частичная предсказуемость результатов собственной деятельности по слабым сигналам внешней среды. Кроме того, консерватизм тех или иных корпоративных отношений определяет скорость реализуемых изменений внутри организации, которая в силу указанной причины меньше скорости изменений внешней среды. Все указанное выше выводит стратегический менеджмент как новый тип управления организацией, суть которого определил И. Ансофф: «Стратегический менеджмент — это взаимосвязанный комплекс планирования стратегии организации и внедрения разработанных планов в жизнь» (Ansoff, 1979).

Важно отметить, что основные идеи стратегического менеджмента носят универсальный характер, не связаны никакими условиями с видом деятельности организации. Это открывает возможность использовать стратегический менеджмент как способ управления, в том числе и высшими учебными заведениями. Новейшая история зарубежной высшей школы показывает блистательные примеры таких подходов, причем возможности использования стратегического менеджмента не связаны с размерами вуза.

Стратегическое планирование — это не просто умение масштабно мечтать, представляя свои желания в шкале времени. Стратегическое планирование — это расчет результатов, получаемых при выполнении последовательности

мероприятий, осуществляемых на основе имеющихся ресурсов в прогнозируемой внешней среде функционирования. В таком понимании стратегическое планирование представляет собой построение и анализ древа возможных путей действий организации, приводящих к тем или иным результатам в долгосрочной перспективе.

В этой точке любая организация, в том числе и университет, сталкивается с проблемой выбора, причем результаты, полученные после реализации выбора, должны удовлетворять как корпоративным интересам, так и интересам внешней среды. Это очень важное требование, выполнение которого приводит подчас с количественной точки зрения к далеко не самым лучшим результатам. Но выполнение этого требования является наилучшим залогом долгосрочного, стабильного функционирования организации. Взрыв атомной бомбы является наиболее эффективным способом высвобождения ядерной энергии в единицу времени, но вряд ли такую технологию можно положить в основу национальной и глобальной энергетики.

Таким образом, одним из важнейших критериев выбора сценария действий является определение достаточно долговременных целей, как перспективного состояния организации, удовлетворяющего и корпоративным интересам, и интересам общества. Другой, не менее важный критерий — объективная оценка исходных условий, как совокупного потенциала организации. Естественно, что эти критерии связаны между собой. Их разрыв ведет либо к идеалистической перспективе своего будущего (необъективная оценка собственного исходного потенциала), либо к бессистемному, «броуновскому» функционированию под влиянием внешней среды (отсутствие перспективного видения состояния собственной организации и ее места в обществе).

Совокупность долговременных целей, вытекающих из объективной оценки собственного потенциала, представляет собой миссию организации. Это емко сформулированные долговременные программные цели, принимаемые внутренней средой (**членами организации**) и воспринимаемые внешней средой (**обществом**), это изложение видения перспективного состояния организации, исходя из объективной оценки имеющегося потенциала и тенденций развития внешней среды. Применительно к выше-



му учебному заведению (университету), миссия — это ясно сформулированное, побуждающее к действию, емкое изложение перспективного видения образа университета, принципов и способов продвижения к этому идеалу.

Понятие миссии университетов в предлагаемой выше интерпретации является новым. Те или иные определения миссии высшей школы звучали и раньше и в достаточном количестве. Но не связанные жестко с оценкой исходных условий функционирования высших учебных заведений, эти определения представляли собой либо конъюнктурные, либо обобщенные идеалистические пожелания, что в равной степени делало их достижение в реальном интервале времени проблематичным.

Трудно, например, спорить с утверждением, что университет является образовательным, научным, культурным центром. Этот слоган может выступать, как миссия любого высшего учебного заведения. Но в нем невозможно обнаружить индивидуальную идентификацию конкретного университета, которая составляет его лицо, неповторимую уникальность вуза в реализации того или иного вида деятельности. Как пример, хотелось бы привести миссии двух очень близких по выпускаемой продукции компаний IBM и Apple Computer, Inc.: «Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий» и «Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире». Наверное, будет слишком легковесно воспринимать эти выражения только как рекламный эпатаж, в них сосредоточены различия в корпоративном сознании компаний. Из этого следует еще одно требование к миссии университета: миссия должна представлять собой краткое и емкое выражение самоидентификации организации ее членами. Написанная красиво и привлекательно, но не воспринимаемая членами организации, миссия отрывается от исполнителя, начинает существовать самостоятельно и не выполняет своей стратегической функции.

Резюмируя вышеизложенное, можно отметить, что существование миссии высшего учебного заведения — хозяйствующего субъекта на рынке образовательных услуг, как инструмента стратегического управления, необходимо, но ее разработка (именно разработка!) представляет собой технологический процесс, призван-

ный в полной мере обеспечить выполнение изложенных выше требований. Пока еще единичные российские университеты имеют миссии, сформулированные по технологиям теории менеджмента (это обстоятельство можно также рассматривать как индикатор уровня освоения российской высшей школой современного менеджмента). В настоящей статье представлен опыт разработки миссии в Мордовском государственном университете, проведенной под руководством Е. А. Князева (Казанский государственный университет) и А. К. Ключева (Уральский государственный университет).

В процессе разработки миссии нашего университета были реализованы следующие этапы:

**1. Создание группы разработчиков миссии университета.** Чтобы обеспечить выполнение сформулированных требований к миссии, в состав группы разработчиков были введены представители всех факультетов и институтов (профессиональная репрезентативность) и различных иерархических ступеней системы управления (административная репрезентативность), они также представляли различные возрастные группы профессорско-преподавательского персонала (демографическая репрезентативность). Общее количество членов группы разработчиков миссии университета составило 18 человек. Такое количество оказалось оптимальным для организации работы по технологиям «мозгового штурма».

**2. «Информационное насыщение» разработчиков миссии университета.** Так как миссия не является перспективным планом, т. е. документом, содержащим количественные показатели тех или иных видов деятельности, информационным материалом является анализ качественных закономерностей и тенденций, имеющих место в деятельности университета. Поток сознания разработчиков миссии должен действовать в среде этих качественных категорий. Для обеспечения такого «информационного насыщения» по технологиям «мозгового штурма» разработчиками были созданы перспективные видения университета по различным, наиболее крупным видам его деятельности (образовательной, научной, социокультурной, хозяйственной, управленческой). Кроме того, средствами универсального метода изучения состояния организации — SWOT-анализа проведена оценка собственного потенциала (анализ внутренней среды), а также более детальный



анализ основных категориальных показателей внешней среды. Очень важно отметить, что все формулируемые положения тех или иных документов принимались на основе полного консенсуса всех участников. Несогласие хотя бы одного участника даже с формулировкой какого-либо положения требовало поиска приемлемого выражения, в противном случае положение отвергалось совсем. Тем самым, в информационных материалах достигалась наиболее полная степень самоидентификации коллектива университета.

**3. Разработка базового варианта миссии университета.** После «информационного насыщения» разработчиков, которое проводилось с высокой интенсивностью в течение двух дней, членами группы на основе консенсуса был создан концептуальный план миссии, а затем и базовый вариант миссии университета, который в трех малых рабочих группах подвергся редактированию.

**4. Процедура принятия миссии университета.** Разработанные варианты миссии университета были опубликованы в университетской газете для обсуждения и внесения тех или иных замечаний и дополнений. Окончательная редакция текста миссии университета осуществлялась редакционным комитетом, в состав которого наряду с представителями разработчиков вошли наиболее авторитетные представители профессорско-преподавательского персонала. В этой стадии работы последовательно выдерживался принятый концептуальный план миссии, внесение изменений также осуществлялось на основе консенсуса всех членов комитета. Окончательная версия миссии, как официального документа, принята на конференции представителей университетского сообщества.

Миссия университета представляет собой долговременную, но не бесконечную во времени перспективу его деятельности. Изменения в среде функционирования университета, его собственных характеристик объективно требуют тех или иных изменений в миссии. Содержание миссии университета — состояние, динамично меняющееся во времени. Для учета в миссии университета состоявшихся объективных изменений на конференции преподавателей и сотрудников принята следующая процедура. Один раз в три года проводить коррекцию содержания миссии университета, используя универсальную технологию анализа деятельности

организации (SWOT-анализ). Утверждение скорректированной миссии университета проводить в рамках действующей процедуры принятия миссии.

**5. Распространение миссии.** Мы далеки от наивного убеждения, что принятие миссии университета станет той волшебной палочкой, которая мгновенно изменит жизнь высшего учебного заведения. Принятие миссии — это только первый шаг в долгом пути практического освоения современных эффективных методов управления. Для успешного преодоления этого пути на начальной стадии необходимо, чтобы принятая миссия университета стала внутренним компасом каждого члена коллектива, по которому он сверяет свои действия, чтобы принятая миссия университета стала открытым для общества документом, позволяющим наращивать потенциал взаимовыгодного сотрудничества. Для реализации этой стадии разработан комплекс мероприятий связей с общественностью по пропаганде миссии университета.

Разработка и принятие миссии, проведенные в университете, позволяют извлечь следующие уроки. Во-первых, создание миссии стало для участников этой работы первым практическим занятием по использованию методов современного менеджмента; во-вторых, создание миссии заставило участников этой работы по-иному посмотреть на суть университетской деятельности, структуру и эффективность управления; в-третьих, создание миссии потребовало от участников этой работы дать оценку места университета в окружающем обществе и его роли в протекающих общественных процессах; в-четвертых, принятие миссии университета породило среди профессорско-преподавательского персонала определенное ожидание и готовность к восприятию дальнейших изменений в управлении высшим учебным заведением.

### **Текст миссии Мордовского государственного университета**

Мордовский государственный университет — родоначальник высшего образования Республики Мордовия. Созданный в 1931 году как учебный институт, к концу XX века он обрел известность как крупный, динамично развивающийся образовательный, научный и культурный центр России, деятельность которого



включает широкий спектр образовательных и научно-исследовательских услуг, позволяет развивать партнерские связи с потребителями, различными социальными группами, учебными и научными центрами, органами власти и ответственностью.

Университет служит всестороннему совершенствованию общества, утверждает идеалы свободы и демократии, способствует интеллектуальному, социально-экономическому, культурному и этническому развитию Мордовии и России через экспансию знаний и их применение в реальной жизни.

Базовыми принципами деятельности университета являются фундаментальность, качество, непрерывность и преемственность образования и науки, единство обучения, исследований и воспитания, интеграция в региональное и мировое научно-образовательное сообщество. Университет как сообщество ученых, преподавателей, сотрудников и студентов выступает хранителем высокого духа академических свобод и корпоративной этики.

Университет высоко ценит и сохраняет свою специфику многопрофильного классического университета, которая расширяет возможности для продуктивного сочетания фундаментальной и профессиональной подготовки специалистов, формирования и развития научных школ.

Университет поддерживает интеграции в мировую систему высшего образования, учитывает общие тенденции развития образования и науки и одновременно сохраняет и развивает лучшие традиции отечественной системы образования. Он является российским лидером в интеграции региональных систем образования, его пример создания в 1993 году университетского учебного округа получил широкое признание в России и оказывает позитивное влияние на академическое сближение образовательных учреждений, развитие довузовского, послевузовского и дополнительного образования в регионе.

Университет формирует и поддерживает стремление студентов к непрерывному обнов-

лению знаний, их интеллектуальную и социальную активность, потребность в служении людям, осознание ответственности перед Мордовией и Россией.

Университет дорожит и гордится своей автономией, которая позволяет ему выступать от лица истины и морали и накладывает на него большую ответственность.

Автономия университета и его стратегические цели предъявляют высокие требования и к системе управления, призванной обеспечить:

— гибкое и динамичное реагирование на изменение факторов внутренней и внешней среды;

— эффективное взаимодействие с федеральными, региональными и муниципальными органами власти;

— паритет между традициями и инновациями;

— четкое разграничение полномочий и ответственности структурных подразделений;

— развитие процессов самоорганизации и самоуправления в структурных подразделениях и студенческих сообществах.

Деятельность университета основывается на многоканальности финансирования, на повышении эффективности использования всех имеющихся в его распоряжении ресурсов, что признается важным фактором укрепления финансового состояния, развития кадрового, научного и материального потенциала.

Университет намерен и далее сохранять и укреплять свой социальный статус первого и ведущего высшего учебного заведения Мордовии, эффективно действующего в России центра образования, науки и культуры.

## Литература

Ansoff I. H. Strategic management. London: McMillan, 1979.

Князев Е. А. Определение позиций и целей (о миссии и политиках Казанского университета) // Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах. Казань: Унипресс, 2001. С. 166–190.

